

ÖRGÜTLERDE MOBBİNG YÖNETİMİNDE DESTEKLEYİCİ VE RİSK AZALTICI ÖNERİLER

Doç. Dr.Çiğdem KIREL*

ÖZ

Son yıllarda örgütlerde mobbing uygulamaları artmaktadır. Mobbingin hem çalışanlara, hem de örgüte zarar vermesi önlem alma ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Mobbinge mücadelede en önemli nokta hem mağdur, hem de yöneticiler açısından farkındalığın sağlanmasıdır. Türkiye’de kamu ve özel sektörde mobbing uygulamaları sıkça görülmesine rağmen, örgütlerde yaşanan bu sürecin ne anlama geldiği henüz pek bilinmemektedir. Tüm dünyada, özellikle gelişmiş ülkelerde bu problemleri çözmek için önlemler ve iyileştirici çalışmalar yapılmaktadır. Literatürde bu önlemlerin neler olduğuna ve uygulanabilirliğine ilişkin çalışmaların yetersiz olduğu düşünülmektedir. Bu nedenlerle bu çalışmada genel anlamda mobbing yönetiminde her örgüte uyarlanabilecek örgütsel önlemler ele alınmış, ancak bireysel olarak nitelendirilen rehabilitasyon, terapi gibi önlemler üzerinde durulmamıştır.

Anahtar kelimeler: Mobbing, Mobbing Yönetimi, Saldırganlık, Duygusal Zorbalık, Psikolojik Şiddet, Stres, İş Yerinde Travma

RISK REDUCING AND SUPPORTIVE SUGGESTIONS FOR MOBBING MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS

ABSTRACT

Mobbing practices have recently been increasing in organizations. The damage of mobbing against employees and organizations has created a need for precautions. The most crucial point in struggling with mobbing is to provide the awareness of victims and managers. Although mobbing practices have been frequently seen in public and private sector in Turkey, what this process in organizations means has not been known well yet. In all over the world, especially in developed countries, preventive and improving studies have been applied to solve mobbing problems. The literature about the precautionive actions to prevent mobbing and applicability of these precautions are so limited. This study analyzes the preventive actions that can be adopted by any organization for mobbing management, except personnel techniques such as rehabilitation and therapy are not included.

Keyword: Mobbing, Mobbing Management, Aggression, Emotional Abuse, Psychological Violence, Stress, Workplace Trauma.

* Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, e-mail: ackirel@anadolu.edu.tr.

1. GİRİŞ

Çalışanlar arasında yaşanan artan rekabet, yükselme ve ödül dağılımındaki adaletsizlikler, yetki ve sorumluluk dağılımındaki dengesizlikler, çatışmalar, örgütlerde mobbingin ortaya çıkmasında etkili olmuştur. Bu nedenle bu çalışmanın amacı, örgütlerde performansı olumsuz etkileyebilecek, örgüt ve meslek bağlılığını azaltabilecek mobbingi engellemeyi veya yönetmeyi başarabilecek tedbirlerin neler olabileceğini ortaya koymaya çalışmaktır; başka bir ifadeyle örgütlerde mobbing riskini azaltmada kullanılacak destekleyici programlar önermektir.

Leymann, mobbing kavramını “bir veya birkaç kişi tarafından, diğer kişi veya kişilere yönelik olarak, sistematik olarak düşmanca ve ahlak dışı uygulamalarla ortaya çıkan psikolojik şiddet veya psiko-terör” olarak tanımlamaktadır (Zapf, Knorz, Kulla, 1996, s.215). Mobbing, örgütte birey veya gruplara zarar vermek için sergilenen leke sürmek, rezil etmek, ayağını kaydırmak, gücünü kötüye kullanmak, hakaret etmek, gözdağı vermek, saldırmak biçiminde görülen davranışlardır. (Bullying at Work, 1999). Benzer bir tanıma göre de mobbing, mağdurlarının kendilerine olan güvenine ve öz saygısına sürekli ve acımasız bir saldırı olarak tanımlanmaktadır (Field, 2006). Araştırmacılar ve sendikalar, psikolojik tacizin işveren tarafından işçiyi sözleşmeyi feshetmeye zorlayarak, tazminat ödemekten kurtulmanın bir aracı olarak kullanıldığını ifade etmektedir (Arpacioğlu, 2003, s.1-7). Tanımlardan da anlaşıldığı gibi, örgüte ve bireylere zarar veren ve örgüte dolaylı maliyetler yükleyen mobbing davranışları önlenmeli ve yönetilmelidir.

Mobbingi önleme programları genel anlamda çevresel, örgütsel ve davranışsal olmak üzere üç kategoria sınıflandırılabilir (Schat, Kelloway, 2006, s.582). Çevresel yaklaşımlara göre, mobbing davranışlarına yol açabilecek nedenlerin bir kısmı iş çevresindeki tedbirsizliklerden kaynaklanmaktadır. Örgütlerde saldırgan davranışların ortaya çıkması, azalması ve artması iş çevresinin bir yönüdür; bu nedenle de örgütte gerekli önlemlerin alınması gerekir. Örneğin güvenliğin sağlanması, örgüte giriş ve çıkışların denetlenmesi, dışarıdan gelebilecek saldırıların engellenmesi birer önlemdir. Örgütsel yaklaşımlara göre ise gelişen politikalar, prosedürler, saldırgan davranışları tetikleyebilir. Bu nedenlerle yöneticiler bu tür davranışlara eğilimi olanları belirleyip, onlara yardımcı olmalıdırlar. Davranışsal yaklaşımlar ise örgütteki ılımlı kişilerin, saldırgan davranışları önlemede model olarak, diğerlerini engellemeye çalışmalarıdır. Denge sağlayan, duygusal zekası yüksek, liderlik özelliklerine sahip kişiler, örgütlerde olumlu davranışları pekiştirmede önemli rol oynarlar. Bu yaklaşımlar dışında eğitim yoluyla da örgütlerdeki istenmedik davranışların önüne geçilebilir. Örgütlerde mobbingi önleme yöntemlerinde uygulanabilecek sosyal programlar (eğitim seminerleri, resmi olmayan toplantılar, kutlamalar gibi) da son derece önemlidir. Mobbing karşıtı programların başarısı bazı koşullara bağlıdır. Örgütlerde baskı yaratan problemlerin olması, başka örgütlerin uyguladığı programlarla rekabet edilmesi, mobbing konularının yarattığı olumsuz imaj, örgütlerdeki sosyal ve kültürel ortamın zayıflığı, mobbingi önleme programlarının başarısını azaltabilir. Bu nedenlerle mobbingi önleme programlarının başarısını ve geçerliliğini değerlendirmek için bazı konularının dikkate alınması gerekmektedir. Bu programların faydalı olabilmesi için, programlar hazırlanırken örgütlerdeki grupların yapısı ve davranışları incelenmelidir.

Ekonomistlere göre mobbingin maliyeti, mobbingi önlemek için yapılan programların maliyetinden çok daha yüksektir (Resch, Schubinski, 1996, s.295). Buna rağmen, örgütlerde mobbing karşıtı programlara gereksiz olarak bakılmaktadır. Oysa ki örgütler, sosyal programlara yatırım yaparak örgüt içerisinde ve dışında imajlarını zenginleştirebilirler.

Örgütlerde mobbinge karşı uygulanan sosyal programlar, örgütlerde var olan sorunların açığa çıkmasında da etkili olabilecektir. Örneğin alkol önleme programları buna örnek oluşturabilir. Böyle bir destek-

leyici programa ihtiyaç duyulması, çalışanlarda alkol probleminin olduğunu gösterir. Problemlere ilişkin alınan önlemlerle çalışanlarda motivasyon sağlanabilir. Ancak saptanmayan ya da önemsenmeyen problemler çözülmediğinde, mobbingin yaratacağı olumsuz sonuçlar daha da büyüyebilir.

2. DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE MOBBİNG ARAŞTIRMALARINDAN ÖRNEKLER

Örgütlerdeki performans düşüklüğünün ve başarısızlığının en önemli nedenlerinden biri olan mobbinge dünyada ve Türkiye'de birçok kamu ve özel kuruluşlarda rastlanmaktadır. Fiil olan Mob kelimesi kitle halinde saldırmak, birinin başına yığılıp toplanmak anlamına gelmektedir (Davenport, Schwartz, Eliot,1999, s.3). 1960'lı yıllarda Avusturyalı araştırmacı Konrad Lorenz, sürüdeki bazı hayvanların bir araya gelerek, içlerinden birini kuşatıp, onu sürüden kovmalarına mobbing demiştir. Daha sonraları İsveçli bir hekim olan Dr. Peter Heinemann, çocuklar arasında gözlemediği ve çocukların birbirlerine karşı gösterdiği benzer bir davranışı tanımlamıştır (Bilgel, Aytaç, Bayram, 2004, s.13-15). Heinemann, günümüzde mobbing olarak isimlendirilen bu davranışın ciddiyetini ve bu davranışın insanı izolasyona ve hıyal kırıklığına sürükleyip, intihara neden olabileceğini belirtmek için de Lorenz'in mobbing terimini kullanmıştır. 1980'li yıllarda Dr. Heinz Leymann'ın mobbing kavramını iş hayatındaki baskı, şiddet ve yıldırma hareketlerini tanımlamak amacıyla kullandığı görülmektedir. Leymann, İsveç ve Almanya'da yaptığı araştırmalar sonucu taciz ve yıldırma olaylarının iş dünyasında da geniş boyutta yer aldığını ortaya koymuştur. Leymann, araştırmalarında örgütlerde bazı insanların zor insanlar olarak değerlendirildiğini, aslında bu insanların zor insanlar olmadıklarını, fakat örgütün yapısal özellikleri ve kültürü tarafından oluşturulan şartların bu kişileri zor insanlar haline getirdiğini ve bir kere bu niteliğin yakıştırıldığı bireyleri yok etmek için gerekli olan diğer nedenleri de kurumun oluşturduğunu belirlemiştir. Leymann, bu davranışı mobbing olarak tanımlamıştır (Leymann, 1990, s.119-126).

Daha sonraki yıllarda mobbing ile ilgili uluslararası araştırmalar Norveç (Einarsen, Raknes, 1991; Kihle, 1990; Matthiesen, Raknes, Rökkum,1989), Finlandiya (Bjork vd., 1994; Paananon, Vartia, 1991), Almanya (Becker, 1993; Halama, 1995; Knorz, Zapt, 1996), Avusturya (Niadl, 1995), Macaristan (Kaucsek, Simon,1995) ve Avustralya'da (Mc Carthy, Steehan, Kearns, 1995; Toohey, 1991) yapılmıştır (Martino, Hoel, Cooper, 2003, s.3-99).

Mobbing araştırmaları yeni olmasına karşın; bu olgu, çalışma yaşamının tarihi kadar eskidir. Araştırmalar, Türk tarihinde de bazı olayların arkasında mobbing davranışlarının etkisi olduğunu göstermektedir. Bu örneklerden biri de Baykal'ın kitabında belirttiği Kanuni Sultan Süleyman döneminde Hüsrev Paşa'nın intiharının arkasında mobbing davranışlarının olduğudur. Hüsrev Paşa'nın intiharına yol açan mobbing uygulaması, Hüsrev Paşa'yı olduğu gibi Osmanlı İmparatorluğu'nu da etkilemiştir. Kurumsallaşmış bir örgütte mobbingin adalet sistemini çökerteceği söylenebilir (Baykal, 2005, s.199).

Tarihsel araştırmalara göre Rüstem Paşa, Kanuni devrindeki kurumsallaşma kuralları uyarınca veziriazam ve ikinci vezirin görevlerinden alınca, kendisinin veziriazam olacağına düşünmüştü. Bu düşüncesi gerçekleşseydi, belki komploya girilmeyerek, sebep olduğu mobbinge Osmanlı İmparatorluğu'nun kurumsallaşmasına zarar verilmeyecekti (Baykal, 2005, s.197). Hürrem Sultan'ın tasarladığı ve Rüstem Paşa'nın uyguladığını varsaydığımız bu mobbing olayında iletişimin de aksadığından söz edilebilir. Ancak bu olaylar, Hüsrev Paşa'nın büyük acılar çekmesine ve intiharına neden olmuştur. Tarihsel araştırmalardan da ortaya çıkan bu bulgular, mobbingin yeni olmadığına işaret etmektedir.

Türkiye'de ise son yıllarda bu konunun önemi üzerinde durulmaya başlanmıştır. Bu konuda Tutar (2003), Çobanoğlu (2005), Tınaz (2006) kitap yazmışlar; Bilgel, Aytaç, Bayram (2004) araştırma yapı-



rak literatüre katkıda bulunmuşlardır. Ayrıca Türk basını ve kitle iletişim araçları da sık sık bu konuyu örneklerle gündeme getirmeye çalışmaktadırlar.

1980'li yıllardan bu yana örgütlerde mobbing konusu özellikle İsveç, Almanya, Fransa ve Norveç gibi gelişmiş ülkelerde pek çok teorik ve ampirik çalışmalara konu olmasına rağmen, Türkiye'de örgütte mobbing ve onun hukuki, sosyal, ekonomik etkilerine ilişkin çok az çalışma bulunmaktadır (Bozbel, Palaz, 2007, s.68).

Türkiye'de yapılmış araştırma sonuçlarına bakıldığında, kısıtlı da olsa bazı verilere ulaşılmaktadır. Human Resources Management, Türkiye'deki mobbing vakalarını araştırmak amacıyla bir anket düzenlemiştir. Yenibiriş.com üzerinden yapılan ankete 100 kişi katılmıştır. Katılanların %56'sını erkekler, %44'ünü kadınlar oluşturmuştur. Katılımcıların %81'i, iş hayatında mobbing ile karşılaştıklarını söylemişlerdir. Diğerleri ise mobbing olaylarına ara sıra rastladıklarını belirtmişlerdir. Mobbingin sonuçlarına bakıldığında ise %27'si istifa etmiş, %18'i işten çıkarılmış, %17'si bu durumu üst yönetime ya da insan kaynakları yetkilisine ilettiğini belirtmiştir. Geri kalan küçük bir oran ise, farklı sonuçlara ulaşmıştır; örneğin üst yönetim ile konuşup, değişiklik olmayınca istifa edenler, durumu ilk amirleriyle paylaşanlar da olmuştur (<http://www.insankaynaklari.com.tr/basinda/hrml.asp>, 2006).

Türkiye'de Sağlık ve Sosyal Hizmet Emekçileri Sendikası'nın (SES) asistan, pratisyen, uzman doktor, ebe ve hemşirelerin yer aldığı toplam 1771 kadın sağlık çalışanı üzerinde yaptığı anket, sağlık kurumlarında çalışan kadınların psikolojik baskı ve fiziksel şiddetten yoğun olarak şikayetçi olduğunu ortaya koymaktadır. Kadınların %40.6'sı örgütte şiddete uğradığını belirtirken, bu şiddet türlerini tehdit, psikolojik ve ekonomik baskı, hakaret, sözlü taciz, fiziksel şiddet ve fiziksel taciz olarak sıralamışlardır. Kadınların %51'i tehdit, psikolojik ve ekonomik baskıdan şikayet ederken, %6.8'i fiziksel şiddete, %3.7'si cinsel tacize uğradığını söylemiştir. Eğitim hastanelerinde çalışan kadınların %43.9'u, devlet hastanelerinde çalışanların %43.3'ü, ihtisas hastanesinde çalışanların %38.7'si, sağlık ocağında çalışan kadınların %28.2'si, örgütte psikolojik ve fiziksel şiddet gördüğünü belirtmiştir (<http://mobbingturkiye.net/net/index.php?Option=com.content&task=view&id=81&Hemid=58>).

Bilgel v.d. (2006) tarafından, Bursa ilinde, sağlık ve eğitim sektörleri ile emniyet teşkilatında beyaz yakalı çalışanları üzerinde bir alan araştırması yapılmıştır. Bu çalışmada, çalışanların %55'i mobbinge maruz kaldığı ortaya çıkmıştır. Sağlık sektörü çalışanlarının en çok risk altında olduğu saptanmıştır. Gençlerin, idari görevi olanların ve bekarların daha çok mobbing mağduru olduğu belirlenmiştir. Mobbing davranışını uygulayanların erkekler, amir veya kıdemli kişiler olduğu, kadın çalışanların daha çok kadınlar tarafından mobbinge maruz kaldığı saptanmıştır (Bilgel, Aytaç, Bayram, 2004, s.44-54).

Bir diğer araştırma ise Aydın ilinde alışveriş merkezlerinde mobbing konusunda araştırma yapılmıştır. Ankete katılan 300 kişiden 61'i mobbing mağduru olduklarını, fizyolojik, psikolojik ve sosyal birçok sorunlar yaşadıklarını belirtmişlerdir. (Özdemir, Açıkgöz, 2007, s.915).

Sakaryaspor'un şu anda Türkiye Süper Ligi'nde görev alan profesyonel futbolcularıyla ilgili mobbing üzerine yapılan bir çalışmada da futbolcuların, takım arkadaşları, yöneticiler ve taraftar grupları tarafından mobbing mağduru oldukları saptanmıştır. Özellikle, ülkemizde futbol kulüplerinin gerek futbolcuya, gerekse teknik kadroya yüksek tazminatlar ödememek için, sık sık mobbinge başvurdukları sonucuna ulaşılmıştır (İyem, 2007, s.925).

Diğer bir araştırma banka, otomotiv, eğitim, bilgi teknolojisi ve turizm sektöründe faaliyet gösteren kamu ve özel kurum çalışanına yapılmıştır. Araştırma, mobbing mağdurlarının kişilik özellikleri, negatif duygular ve işten ayrılma niyetleriyle ilişkisi üzerine yapılmıştır. Sonuçta örgütte mavi yakalı çalışanla-

rın daha çok kişiliklerine yönelik mobbing mağduru oldukları, beyaz yakalıların ise çoğunlukla işlerine yönelik mobbing mağduru oldukları ortaya çıkmıştır. Öte yandan mobbing davranışlarının daha çok üstlerden geldiği ifade edilmiştir (Özarallı, Torun, 2007, s.944).

Bu sonuçlar bize mobbing davranışlarının Türkiye’de başta sağlık ve eğitim sektörü olmak üzere otomotiv, turizm, banka gibi pek çok sektörde yaygın olduğunu göstermektedir. Ancak mobbing konusu gizli kalmış, ortaya çıkarılmaya cesaret edilmemiş bir konu olduğundan, mobbing yönetimi konusunda da çok çalışma yapılmamıştır. Mobbingin bu kadar yaygın olması, çalışma hayatına fiziksel ve psikolojik zarar vermesi konunun ciddiyetini ortaya koymakta ve önlenmesi konusunda çalışma yapılması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Üzerinde durulması gereken nokta ise mağdurların “gerçek” bir olguyla ve önemli bir yönetim sorunuyla karşı karşıya kaldıklarının farkına varmalarının sağlanmasıdır. Bu durum başarılı olduğunda mağdurlar bu derece ıstırap çekmeyecek hem de soruna karşı önlem almak kolaylaşacaktır. (Yücutürk, www.bilgiyonetimi.org/cm/s.12, 2002).

3-MOBİNG ARAŞTIRMALARININ KISITLILIKLARI

Mobbing araştırmalarının yapılmasını ve yaygınlaşmasını engelleyen birtakım kısıtlılıklar söz konusudur. Bu kısıtlılıklar genel olarak üç başlık altında toplanabilir: Örgütteki problemlerin baskı yaratması, örgütün diğer programlarıyla rekabet yaratması, mobbing konularının olumsuz imajı.

3.1. Örgütteki Problemlerin Baskı Yaratması

Hatalı personel seçimi ve işe alım süreci, örgütte sayılı pozisyonları elde edebilmek için bireyler arasında yaşanan acımasız rekabet, mobbingin örgütlerde ortaya çıkmasının örgüt veya var olan yönetime bağlı ana nedenleridir. Bunların yanında örgütte mobbinge yol açan başlıca örgütsel ve yönetsel nedenler arasında, örgüt içi disiplinin sağlanmaması, insan kaynakları masraflarının en düşük düzeye çekilmesi, hiyerarşik yapının katılığı, kapalı kapı politikasının uygulanması, iletişim kanallarının yetersiz olması, çatışma çözüm yeteneklerinin zayıflığı, yetersiz liderlik, takım çalışmasının olmaması, örgüt içi eğitime önem verilmemesi gibi faktörler büyük rol oynar (Laçiner, 2006, s.8).

Mobbing konuları aynı zamanda örgütlerde birer baskı unsuru olarak da yer alır. Kitle iletişim araçlarında mobbing konularına mağdurlar, araştırmacılar, psikolojik danışmanlar sık sık yer vermektedirler. Mağdurlar, örgütsel yapının bir parçasıdır. Mobbing sürecinin ortaya çıkardığı sonuç, mağdurların örgütte izole olarak yaşadığı ve her an için işten ayrılmaya hazır olduklarıdır (Leymann, 1990, s.119-120).

Bazen örgütlerde de birtakım problemler baskı aracı olarak kullanılmakta, bu durum da mobbingi önleme yöntemlerinin uygulanmasını engellemektedir. Örgütteki yönetim stratejisinin kasıtlı olarak mobbing uygulaması bu duruma örnek olarak verilebilir. Eğer yönetimin kendisi mobbing ortamı yaratıyorsa, mobbing önleme programlarının uygulanması da güç olacaktır. Örgütün bu tarz bir stratejiye başvurmasındaki ilk akla gelen gerekçe ekonomik nedenlerdir. Özellikle ekonomik kriz dönemlerinde, işverenlerin ilk başvurdukları yol genellikle personel sayısında azaltmaya gitmeleridir. Küçülme politikaları nedeniyle istihdamın daraltılması, işgücünün genç çalışanlardan oluşması ekonomik nedenlerle yapılan mobbinge örnek oluşturabilir. Ancak diğer nedenlerle de mobbing uygulanabilir; örneğin, örgütte istenmeyen bir çalışandan kurtulmanın hedeflenmesi gibi (Laçiner, 2006). Ancak bütün problemlere karşı, mobbingin önlenmesini destekleyen iki önemli baskı unsuru vardır. Bunlardan biri halkın mobbing dav-



ranışlarına şahit olduğu örgüte karşı olumsuz düşünceleri, diğeri de sosyal hizmet kuruluşlarının veya sendika temsilcilerinin bu konuda baskı yapmasıdır (Resch, Schubinski, 1996, s.296). Örgütlerde mobbing davranışları açığa çıktığında örgüt bu olumsuz imajı mutlaka değiştirmeye yönelik tedbir alması gerekir. Sendikalar bu konuda yasal tedbirler almak için kuruluşlarla güç birliği oluşturabilirler.

3.2. Örgütün Diğer Programlarıyla Rekabeti

Örgütlerde mobbing önleme yöntemleri, çalışanlara, örgütün büyüklüğüne ve örgütün kaynaklarına bağlıdır. Genelde çalışanlar arasındaki şiddeti önleme politikalarının odaklandığı iki nokta vardır. Bunlardan biri çalışanları korumak, diğeri de çalışanlara yardımcı olmaktır (Swanberg, Logan, Macke, 2006, s.373).

Örgütlerde uygulanan mobbing önleme programları ile yönetimin hazırladığı programlar çoğu zaman rekabet halindedir. Örneğin yönetimin hazırladığı programlar, çatışma yönetim eğitimi, takım çalışması, çalışanların haklarını koruma programları gibi mobbing önleme programlarının konularına bakıldığında, amacının örgüt ikliminin geliştirilmesi olduğu gözlenmektedir. Ancak örgütlerin çoğu mobbing önleme programlarını reddetmektedir.

Yöneticiler, mobbing önleme programlarının maliyetinin yüksek olduğundan söz ederler. Bir yandan da bu tür programların uygulanmasının örgütte sorunları açığa çıkaracağı için güvensizlik oluşturacağını düşünürler. Mobbing sonucunda işgücü devir hızının yüksek olması, yeniden işe alma ve yeniden eğitim gibi konular da örgüte maliyet yükler. Bu durum da örgütte mobbing önleme programlarına ayrılacak maliyetlerin kısıtlanmasına, hatta ayrılacak maliyetlerin de finansal kayıp olarak algılanmasına neden olabilir.

3.3. Mobbing Konularının Olumsuz İmajı

Leymann'ın tanımına göre mobbing bir psiko-terördür. Mobbingin nedeni düşünce ve inanç ayrılığından, kıskançlık ve cinsiyet ayrımına kadar her türlü faktörü kapsamaktadır. (Leymann, 1990, s.119). Çoğu çalışmada mağdur olan kişi kurban, eziyet gören, küçük düşürülen, taciz edilen olarak nitelendirilmektedir. Örgütte bu tanımlamalara maruz kalan kişilerin olması, örgüt için olumsuz bir imaj yaratmaktadır.

Gerçekte mobbingi iyileştirici ve önleyici programlar, bazen örgütün imajı üzerinde olumsuz etkiler yapabilir. Örneğin alkol kullanımını önleme programları uygulayan bir örgütte, çalışanların alkol problemlerinin olduğu açığa çıkabilir. Örgüt çalışanları ve yöneticiler, örgütün imajı açısından bu sorunun duyulmasını istemeyebilirler. Bu kısıtlayıcılar, örgütlerde mobbing önleme yöntemlerinin uygulanmasını ve geliştirilmesini engelleyebilmektedir.

4. MOBBING YÖNETİMİNDE DESTEKLEYİCİ VE RİSK AZALTICI ÖNERİLER

Mobbingi engelleyebilmek için ilk adım, örgüt bünyesindeki rahatsızlıkları zamanında belirleyebilmektir. Bunun için de yöneticiler, mobbing davranışları ile ilgili olarak erken uyarı belirtilerini izlemeli ve gereken önlemleri almalıdırlar.

Erken uyarı belirtilerinin dikkate alınması, mobbingin getireceği işgücü maliyetlerini azaltır, verimliliği artırır, moral bozukluğunu engelleyerek mobbing mağduru veya mobbingi gözlemleyenlerin motivasyonlarını olumlu etkiler.

Örgütte mobbing yapılıyor mu? Aşağıda verilen sorulara çoğunlukla evet cevabı alınıyorsa, örgütlerde mobbinge ilişkin önlem alınmasına ihtiyaç vardır.

- Örgütte bir sorun çıktığında, sorumluluk hep aynı kişiye mi yükleniyor?
- Önemli görevleri üstlenen çalışanlarda ani işten ayrılmalar var mı?
- Genel olarak işgücü devir hızı yüksek mi?
- Çalışanlar sık sık izin kullanıyorlar mı?
- Örgütte çalışanlarda genel olarak bir mutsuzluk gözleniyor mu?
- Bugün sorun çıkardığı düşünülen çalışanın daha önceki performansı yüksek miydi?
- Özellikle yöneticiler buldukları mevkii için yeteneksiz ve deneyimsiz mi?
- Çalışanlar arasında iletişim ve işbirliği eksikliği var mı?

Örgütlerde mobbingin oluşma nedenlerinden yola çıkarak saptanmış örgütsel önleme yöntemleri aşağıdaki başlıklar altında incelenebilir. Çatışmaları yönetmek, iş dizaynında değişiklikler, örgütte stresi önleme, uygun liderlik davranışları, eğitim, örgütlerde kişisel ahlak gelişimini sağlamak, mobbing mağdurlarıyla iletişim kurmak, mesleki rehabilitasyon, hukuki önlemler almak mobbing yönetiminde alınacak tedbirler arasında sayılabilir.

1995'lerde Neuberger, örgütlerde mobbing sendromunun yaygınlaşması durumunda etkili önleme ve müdahale yöntemlerinden örgütsel ve bireysel ayrımın önemi üzerinde durmuştur (Resch, Schubunski, 1996, s.298). Bu çalışmada bireysel önlemler olarak nitelendirilen terapi ve rehabilitasyon gibi destekleyici konular üzerinde durulmayacaktır.

4.1. Çatışmaları Yönetmek

Örgütlerde mobbing ve çatışma kavramının hep bir arada kullanıldığı gözlenmektedir. Çatışma ve mobbing sürecinin tanımlanmasında üç adım vardır (Leymann, 1993, s.119-126). İlk adımda mobbing ve çatışma aynı kavram olarak ele alınmaktadır. Çalışanlar arasındaki uyuşmazlığın, çatışmalara ve mobbinge yol açacağı varsayılmaktadır.

Orta adımda, çalışanlar uzun süre çatışmayı algılayamazlar; burada belirli davranışlara ve tutumlara eleştiriler vardır. Çatışma yaşayan bireyin işe uygun olmadığı konusuna odaklanılmıştır. Çatışmaya rağmen birey, halen grup ve örgüt içersindedir. Grupta tarafsız kimse yoktur. Kutuplaşmalar yer almaktadır ve gruplar, alınacak kararlar konusunda baskı yapmaktadırlar.

Mobbing sürecinin son aşamasında, sorun çözülemeye yönelik tedbirler başlar. Bazı örgütsel politikalar uygulanabilir ve yasal önlemler alınabilir. Çatışma yaratan birey ve grupları ikaz etme, yer değişikliği yapma gibi konular bu aşamada çözümlenmeye çalışılır.



Bir örgütte çatışmaları yöneterek, mobbingi önleyici tedbirler alınabilir. Her şeyden önce çatışmanın çözümünde güçlü bir lider gereklidir. Liderin, kendisinden beklenen davranışları sergilememesi, grup içindeki gerilimi artırır ve çatışmaya neden olabilir. Çatışmanın çözümü için özellikle gerek duyulabilecek etkili bir liderlik tarzı belirlenmesinin, çatışmanın cinsine ve grup üyelerinin çatışmayı kendi içlerinde çözebilme yeteneğine bağlı olduğu söylenebilir (Tınaz, 2006, s.34).

Çatışmadan kaynaklanan mobbing durumlarında yöneticiler, profesyonel bir yönetim planı ve prosedürleri hazırlayabilirler. Örneğin yönetici, örgüt kuralları içerisinde çalışanların birbirlerine saygı duymaları gerektiğini empoze etmeye çalışabilir. Bölüm toplantılarında kendisi, çalışanlara model olarak, bilgi vererek, örgüt politikasının birlikte ve uyum içerisinde çalışmayı gerektirdiğini ifade edebilir; bununla ilgili çözüm önerilerini sunabilir. Başka bir yöntem de birbiriyle çatışan çalışanları örgütten uzaklaştırmak veya başka bir bölüme transfer etmek olabilir (Nahavendi, Malekzadeh, 1999, s.464).

Yönetici burada otoritesini kullanarak, örgüt politikalarını öne sürerek güç kullanabilir. Ancak burada çatışmanın kaynağına inilmediği için çalışanlar, çatışma nedenlerini çözecek belirli beceriler geliştirmeden zorunlu olarak bir sonuca ulaşırlar. Bu durumda, çatışma baskı altına alınmaktadır. Bu taktik, eğer çalışanlar birlikte çalışmak durumunda değilse uygun bir yoldur (Thomas, 1976, s.889-935).

Örgütlerde bireylerin beklentileri doğrultusunda, çalışanlar arasındaki adaletsizlikleri önleyici programlar uygulanabilir. Çalışanlar arasındaki çatışma ve anlaşmazlıkları önleyici uygulamalar bireylerin sosyal pozisyonlarını belirleyerek, mağdurları koruyucu bir etki yapar. Haksızlıkları ve çatışmaları önlemede birçok model uygulanabilir. Örneğin çatışmaları önlemede tarafsız gözetimcilerle konuşmak çözüm olabilir (Sheppard, 1983, s.193-213). Bu konu işe yaramadığında çatışma yaratan konularla ilgili pazarlık yapılır. Pazarlıkta da belirli kurallar vardır. Örneğin çatışma yaratan her bir gruba belirli bir zaman ayırmak, pazarlık için tekliflerde bulunmak, pazarlığı doğru bir zamanda sonlandırmak, teklifleri doğru bir biçimde reddetmek gibi bir süreç izlenir. Pazarlıkta da başarısız olunmuş ise çözüm hakemlere bırakılır. Bütün bu süreçlerin amacı çatışmaları önleyecek ya da yönetecek mobbing davranışlarına yol açan faktörlerin ortadan kaldırılmasıdır.

Mobbing sendromunun ilerlemesini ve yayılmasını durdurabilmek için yöneticiler, çatışmaları çözmek durumundadır. Aksi halde çatışmalar, örgütlerin güç, imaj ve yetişmiş insan gücünü kaybetmesine ve esas varoluş nedeni olan amaçları doğrultusunda ilerleyememelerine neden olacaktır (Çobanoğlu, 2005, s.133). Yönetici esas itibarıyla farklılıkları yöneten kimsedir. Mobbing sendromu, farklı kişilikteki grup ve bireylerin çatışmasından kaynaklanmaktadır. Bu açıdan yöneticiler, çatışmaları ve farklılıkları yönetebilmelidir.

4.2. İş Dizaynında Değişiklikler

Örgütü oluşturan yapısal faktörlerin en iyi ve en uygun bir biçimde koordine edilmesi sürecine iş dizaynı denir (Tushman, Nadler, Nadler, 1997, s.218). İşi yeniden yapılandırma, mobbingi önlemede ilk adımlardan birisidir. Örgütlerde yapılan işlerin farklılaştırılmaması ve birleştirilmemesi veya her ikisinin de gerçekleştirilmemesi kötü dizayn edilmiş işlere, bu durum da çeşitli sorunlara neden olur. Buna karşın iyi dizayn edilmiş işler, mobbing gibi sorunlardan kaçınılmasına, üretim artışlarına ve çalışanların örgütlerde olumlu davranışlar sergilemelerine neden olur. Düşük baskılı işler, işlerin kontrol altında olması, çalışanların sorumluluklarının belirlenmesi ve stresin azaltılması mobbing yönetiminde önemlidir.

Mobbing sürecinin yayılmasını önlemek için yeni yönetim modelleri denenebilir. Örneğin bireysel öneri sistemleri, iyileştirici programlar, sağlıkla ilgili önlemler gibi programların uygulanmasının moti-

ve edici etkisi vardır. Özellikle grup çalışmalarını teşvik etme, katılımlı yönetim modelleri oluşturma sayesinde çalışanlar, işin yeniden yapılandırılmasından etkilenirler. Teorik çalışmalar olumsuz iş koşullarının (monotonluk, kararlara katılım eksikliği, iş planlama ve koordinasyon eksikliği vb) çalışanlarda baskı yarattığı ve strese neden olduğunu ortaya koymuştur. (Whetten, Cameron, 2005, s.120-121).

İş dizaynında diğer bir mobbing önleme yöntemi olarak iş karakteristikleri kuramı uygulanabilir. Bu kuram bireyle yaptığı işin belirli karakterleri arasındaki ilişkinin önemine değinir. Bireyin kişiliği ile yaptığı işin uyumlu olmaması durumunda etik dışı davranışlar ortaya çıkabilecektir. İş karakteristiği olarak sınıflandırılan (iş çeşitliliği, otonomi, sorumluluk ve bireylerarası etkileşim) faktörlerin bütün çalışanları aynı biçimde etkilemediği ortaya çıkmıştır. Çalışanın değerleri, dini inançları ve etnik temelinin çalışanın işe olan davranışlarında farklılık yarattığı gözlenmiştir (Nelson, Quick, 2000, s.473). Yapılan işin birey için anlam taşıması, bireyin iş tatmin düzeyini arttıracığından, bilgi ve becerilerini kullanabileceğinden, gelişme ihtiyacını karşılayacağından dolayı, bireyde mobbinge yol açacak davranışlara da rastlanmayacaktır. Bu sayede kendine olan güveni artan çalışanlar, diğer çalışanlarla daha sağlıklı ilişkiler kurabilecektir.

4.3. Örgütte Stresi Önleme

Örgütlerde bazı stres unsurları mobbing davranışlarının ortaya çıkmasına zemin hazırlar. Bunlardan en sık görüleni rol belirsizliğidir. Rol belirsizliği kişinin yapacağı işiyle ilgili belirsizlik ya da sosyal duygusal belirsizlik olmak üzere iki grupta incelenebilir. Kişi, kendisini başkalarının nasıl değerlendirdiğinden emin olmazsa, etrafına karşı şüphe duyacaktır. Bu durum da çalışanlarda duygusal tepkilere yol açabilir (Tosi, Hamner, 2002, s.301). Duygusal tepkilerin bir kısmını da diğer çalışma arkadaşlarına saldırmaya, öfkelenmeye, suçu başkalarına yükleme gibi mobbing davranışları oluşturmaktadır. Bu nedenlerle rol tanımları iyi yapılmalı, işin bireyin beklentilerini karşılayacak düzeyde olup olmadığına dikkat edilmelidir. Rol analiz teknikleri ile çalışanlar, astlar ve gözetimcilerle iletişim kurularak rol beklentileri sınıflandırılabilir (Wagner, Hollenbeck, 2005, s.153). Çalışanlar hangi işlerden, kimlere karşı sorumlu olduklarını bilirlerse, rol belirsizliğine bağlı stres ortadan kalkacaktır. Bu durumda da çalışanlar birbirlerine olumlu tavırlar sergileyeceklerdir.

Aşırı iş yükleme de strese bağlı saldırgan tepkilere yol açabilir. İşler yeniden yapılandırılarak, aşırı çalışan kişilere, isteseler de adaletli olmayan bir iş yükü verilmemelidir. Çünkü aşırı iş yükünden kaynaklanan kontrol ve denge eksikliği, bu kişilerde uzun dönemde olumsuz davranışlar ortaya çıkartabilir (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1985, s.244).

Mobbingin ortaya çıkardığı sonuçların örgütlerde travmatik bir çevre yarattığı araştırmalarla saptanmıştır (Leymann, Gustafsson, 1996, s.272). Bu konuda psikiyatriklere, sosyal güvenlik kurumlarına, insan kaynakları departmanına, yöneticilere, sendikalara, sağlık kuruluşlarına da görevler düşmektedir. Bu kurumların sağladığı yardım ve sosyal destek, stresli olayların çalışanlar üzerindeki etkisini azaltacaktır.

Bu bağlamda uygulanabilecek bir diğer örgütsel destek de sağlık programlarıdır. Bu programlar, çalışanların hem fiziksel hem de ruh sağlıklarını korur. Örneğin, çalışanları bir araya getirerek sigarayı azaltma, alkolü önleme, kilo verme, sağlıklı beslenme, düzenli egzersiz yapma gibi konularda verilen eğitimler çalışanları bir araya getirecektir (Robbins, Judge, 2007, s.675). Bu önlemler örgütte çalışanlarda sosyalleşmeyi sağlayacak, birlikte olma ve sorunları paylaşmayı güçlendirecek, özel yaşantılarını düzene sokacak, kendilerinin önemsendiklerini hissettirecektir. Böylece olayları algılama biçimleri değişerek, saldırgan davranışlar gösterme ve çalışma arkadaşları üzerinde gereksiz baskılar oluşturma eğilimleri azalacaktır.



4.4. Uygun Liderlik Davranışları

Mobbing sürecini önleme yöntemlerinden biri de uygun liderlik davranışlarını sergilemektir. Yönetici eğitimi, üretimi artırma çabaları ve çatışmaları ortaya çıkarma becerilerini de içine almaktadır. Yöneticiler, mobbing sürecinin başlangıcında ikaz sinyallerini alabilmelidirler. Tecrübeler, liderlik davranışlarını değiştirme konusunun çok ses getirdiğini, ancak gereken ciddiyetin sergilenmediğini göstermiştir (Resch, Schubinski, 1996, s.300).

Yöneticilerin liderlik stilleri ile örgüt sağlığı ve mobbing arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma yapılmıştır. Dönüşümcü liderlik davranışları sergileyen yöneticilerin örgüt sağlığı puanı yüksek, mobbing davranışları da düşük bulunmuştur. Dönüşümcü liderliğin mobbing konusunda önleyici bir liderlik modeli olduğu söylenebilir (Cemaloğlu, Mobbing, www.sbeotk.hacettepe.edu.tr/duyuru/mob_pps.ppt). Örgütlerin liderlik davranışlarını değiştirmek için sadece orta düzey yönetime yönelik eğitimler yeterli olmamaktadır. Bu konuda dikkat edilmesi gereken bazı unsurlar bulunmaktadır:

1. Yeni liderlik modeli ilk olarak üst yönetim tarafından uygulanmalıdır. Üstten alta doğru yönetim bir rol modeli olarak yer alır. Üst yönetim tarafından oluşturulan değerler, ortak kültürlerin oluşturulmasında bütünleştirici bir rol oynar. Yöneticiler, bazen bu görevleri koçlara veya mentorlara vermektedirler.
2. Yeni liderlik modelleri genellikle iş esnasında gerçek durumlardan yaşanılarak öğrenilir. Bununla birlikte işi yaparken öğrenme ve işe ilişkin yeni beceriler kazanma öğrenme güçlüğünü de azaltır. Koçlar ve gözetimcilerde işe ilişkin becerilerini aktarmada yardımcı olurlar.
3. Yönetici eğitiminin sonuçları, çalışanlar tarafından düzenli değerlendirmeler ile görülebilir. Yeni beceriler elde etme başarısı, eğitimin kalitesine bağlıdır. Değerlendirme, eğitimin kalitesi hakkında önemli bir geribildirimdir.

Mobbing davranışlarını uygulayanların psikolojik sorunları olsa da, yöneticiler bu tür durumlara çözüm bulabilirler. Çalışanları tanıyıp, davranışlarını düzeltmelerine yardımcı olacak etkili yöntemler kullanabilirler. Mobbingin ortadan kaldırılmasında birden fazla yöntem uygulanabilir; ancak hangi tür mobbinge hangi yöntemin uygulanacağını tespit için mobbing davranışlarının iyi analiz edilmesi gerekir (Tutar, 2004, s.145). Yönetici, öncelikle psikolojik süreçler ve insan kaynakları yönetimi konusunda bilgili olmalı; başka insanların tutum, davranış ve duygularını anlayabilmelidir. Psikolojik süreçler kişinin kalıtsal faktörleri, aile, arkadaşlık ilişkileri ve eğitim gibi çevresel etkilerin karışımıyla oluşur. Bu süreçler bir araya gelir ve bazı kimselerin yıkıcı, baskıcı, yıldırıcı davranışlar içine girmesine neden olur. Yönetici, bu davranışları takip ederek, çalışanların hem kendi hem de başkalarının kariyerlerini mahvetme tehlikesi taşıyan belli davranışlarını kontrol etmelerine yardımcı olmalıdır. Örgütlerde mobbingi önlemede yöneticilerin alacağı tedbirlerden biri de kişilerarası ilişkileri düzeltmektir. Yöneticiler, çalışanlar arasındaki işbirliğini arttırmak ve onları kontrol altına almak için kişilerin duygularını, ihtiyaçlarını bilmek durumundadırlar. Çalışanlar arasında pozitif sinerji yaratabilecek uygun ortamlar hazırlamalıdır. Yöneticiler aşağıda belirtilen önlemlerin bir veya daha fazlasını uygulayarak kişilerarası ilişkileri yumuşatabilirler (Newstrom, 2007, s.263) .

- Duygusal zekayı geliştirmek,
- Çalışanların özel yaşamlarını öğrenmek,
- Çalışanların tercihleri, ilgileri, değerleri, hoşlandıkları veya hoşlanmadıkları konular hakkındaki bilgileri aklında tutmak,

- Çalışanların işe olan ilgilerini, ruh hallerini, bağlılıklarını ve tatminlerini izlemek,
- Çalışanların sosyalleşmesini sağlayacak, becerilerini geliştirecek faaliyetleri uygulamak ve desteklemek.

Sıralanan bu öneriler, çalışanların kendilerini iyi hissetmelerine neden olabileceği gibi, onları mobbing davranışlarına iten nedenleri de ortadan kaldıracaktır. Çünkü bireyleri mobbinge yönelten nedenler olarak, duygusal zekadan yoksun olma, korkaklık, güvensizlik, insani ve etik değerlerden uzak olma gösterilmektedir. Yöneticinin alacağı tedbirler uyum, onay, sadakat, bağlılık, güven oluşturabilecek ortam yarattığından mobbing davranışını önleyebilecektir.

4.5. Eğitim Yoluyla Mobbingi Önleme

Mobbing mağduru kişiler daha önce de belirtildiği gibi endişe, depresyon, psikosomatik şikayetler gibi olumsuz etkilerle karşı karşıyadır. Bu sonuçlar ortaya çıktığında yöneticiler, psikologlar, rehberler zarar görmüş personele yardımcı olmalı; hem içerden hem de dışarıdan, çalışanlara profesyonel yardım sağlamalıdır (Niedl, 1996, s.247). Örgütlerde mobbingin ilk aşamada fark edilmesi, yönetilmesi ve başa çıkması için yöneticilerin eğitilmesi gerekmektedir. Örgütlerde psikolojik taciz, saldırı, mobbing ile ilgili kavramlar iyi tanımlanmalı, hangi davranışların mobbing olduğu da iyi anlaşılmalıdır (Einarson, Skogstad, 1996, s.186).

Örgütteki psikolojik saldırıları önlemenin en önemli adresi eğitim programlarıdır. Örgütte mobbingi önleme eğitimleri, müdahale stratejilerinden en yaygın olanıdır. Çünkü müdahale tekniklerinin her biri ayrı bir eğitimi içerir (örneğin liderlik, mesleki rehabilitasyon, çatışma ve stres eğitimi gibi). Bilgi ve becerilerin geliştirilmesi ile örgütte oluşabilecek olumsuz davranışlar engellenebilir. Eğitimin diğer bir amacı da bu davranışların nedenlerini anlama ve örgütte olumsuz davranışları teşvik edenleri duygusal ve davranışsal açıdan yönetebilmektir (Schat, Kelloway, 2006, s.83).

Mobbingi yönetmenin diğer bir yolu da çalışanların örgütün amaçları doğrultusunda bütünleşmeleri için sürekli eğitilmeleridir. Böylece örgütte ben değil biz duygusu yaratabilecek ortak bir kültür oluşturulabilir.

4.6. Kişisel Ahlak Gelişimini Sağlamak

Leymann'a göre mobbing süreci gözetimciler, yöneticiler veya cesaretli çalışanlar liderliğinde önlenbilir. Leymann'a göre mobbingi önleyebilmek için hangi davranışların kabul edilebilir, hangilerinin kabul edilemez olduğu belirlenmelidir (Resch, Schubinski, 2006, s.302). Örneğin örgütlerde sıkça rastlanan politik davranışlar mobbinge yol açar. Çalışanlar üzerinde olumsuz etkisi olan politik davranışlarla mücadele edilmesi gerekir. Üst düzey yöneticiler alt düzeyde çalışanların uygulayacağı davranış standartlarının yaratıcısıdır. Gücünü kullanırken açık şekilde politik davranışlar sergileyen bir yönetici, astlarının da benzer şekilde davranacağı bir örgüt iklimi yaratacaktır. Yöneticiler ahlaklı, rasyonel davranış örnekleri sergilemedikleri sürece, astların olumsuz davranışlarını engelleyemezler (Greenberg, Baron, 1993, s.426-427). Özellikle yöneticilerin çalışanlarına örnek olabilecek davranışlarda bulunmaları gerekir. Örneğin yöneticinin çalışanlar da din, dil, cinsiyet, etnik kökene dayalı bir ayırım yapmaması etik bir sorumluluktur. Çalışanlar, yöneticinin bu tutumundan hoşnutluk duyarak onu model alabilirler (Stenberg,1994, s.21).



Kişisel ahlak gelişimini kontrol eden konulardan biri de etik standartlar koymaktır. Etik standartlar koymak ve çalışanları da ikna etmek mobbing süreci oluşumunu engeller. Etik kodlar ve standartlar, bireyi istenmedik davranışlardan uzaklaştırarak kontrol görevi üstlenir. Örgütlerde uygulanan etik programlar, çalışanları eğiterek kişisel ahlak gelişimine yardımcı olurlar. Leymann, ahlak standartlarını geliştirmek için eğitim programlarından yararlanabileceğini belirtmiştir. Eğitim sırasındaki geri bildirimler de mobbing önleme sürecinde yeni tecrübeler kazandırmaktadır. Genelde mobbing eğitimine örgütün tüm çalışanları katılmalıdır.

4.7. Mobbing Mağdurlarıyla İletişim Kurmak

Etkili bir yönetim anlayışının vazgeçilmez parçasını oluşturan iletişim düzeni, bir örgütte açık, anlaşılır ve doğru işleyen kanallar biçiminde devreye sokulmamişsa, bu durumda çalışanlar ve onlardan uzaklaşan yöneticileri bir araya getirmek kolay iş değildir (Sabuncuoğlu, Tüz, 2003, s.65). Doğru iletişim gerçekleşmediğinde yabancılaşma, örgütten fiziksel anlamda olmasa bile ruhsal anlamda kopmalar yaşanabilir. Özellikle yönetici, astlarla ve örgütle iletişimi kopardığında, mevcut mobbing olaylarını göremeyecek ve mağdurlar artmaya devam edecektir.

Mobbingi önleyici tedbirler almamak, gizlemeye çalışmak, bu konuda mağdurlarla iletişim kuramamak, mobbing olaylarının yaygınlaşmasına neden olabilecektir. Bu nedenlerle örgütlerde mobbing mağdurları ile konuşularak uygun programlar oluşturulabilir. Öncelikle bu mağdurların bazıları (kadınlar, özürllüler, etnik azınlıklar) uygulama alanı olarak seçilebilir. Bu model üç durumda uygulanabilir (Resch, Scbunski, 2006, s.302):

- Farklı bölümlerden kişilerle iletişim kurulmalıdır. Mobbing mağdurları tarafsız kişilerle konuşmalıdır. Örneğin iletişim kurulacak kişi, yönetim kurulundan birisi ise, çalışanlar arasındaki çatışmalar açığa çıkarılmayabilir.
- İletişim kurulacak kişiler, görevleri konusunda iyi eğitilmiş olmalıdır. Bu sık görülen problemlerden biridir. Çünkü mobbing konusu medyada, kitaplarda, dergilerde sık sık yer aldığı için birçok kişi bunları okuyarak veya dinleyerek kendini uzman zannetmektedir. Mobbing konusu, örgütlerde mesleksi çatışmalar, tartışmalar veya zayıf örgüt ikliminden kaynaklanan problemlerle karıştırılabilir. Bu nedenle mobbing mağdurları ile iletişim kurarak çözüm yolları arayanlar eğitilmiş olmalıdır.
- Problemler hakkında konuşmaları için mağdurlara fırsat verilmelidir. Hiyerarşik yapı içerisinde çözümler üretilmelidir. Mobbing mağduru çalışanlar, mobbing uygulayan kişiye taciz edici söz ve davranışlarını durdurmalarını açıkça söylemeleri ve bu konuşmayı yaparken gerekirse tanıklık edebilecek bir kişinin olmasını sağlamaları, yaşadıkları olayları, verilen anlamsız emirleri ve uygulamaları yazılı olarak kaydetmeleri, tacizde bulunan kişiyi bağlı bulunduğu birimin en üst amirine, insan kaynakları departmanına ve /veya yönetim kuruluna raporlamaları, hem yardımcı olması hem de kanıt oluşturması bakımından gerekiyorsa tıbbi ve psikolojik yardım almaları ve iş arkadaşları ile durumu paylaşmaları faydalı olacaktır (Ergenekon, 2006, s.36). Mobbing mağdurlarıyla sadece iletişimde bulunarak şikayetleri dinlemek, mobbing artışını engellemez; mutlaka gerekli önlemler alınmalıdır.

4.8. Mobbingi Önlemede Mesleki Rehabilitasyon

Mobbingi önlemede gözetimciler mobbing davranışlarının ilk işaretlerini görebilmeli, bir veya birden fazla çalışanla görüşme yaparak, tehlikede olan çalışanlara tavsiyelerde bulunmalıdır. Bazen yöneticiler harekete geçmek için tek bir örneği yetersiz olarak görebilirler. İlk adımda mobbinge müdahale etme ve önlemenin bir yolu da örgütün dışında gelişen, örgütü etkileyebilecek olayları düzeltmek, örgütsel düzeni ve etik davranışların yerleşmesini sağlamaktır (Leymann, 1996, s.130).

Mobbing sürecinde çalışanları tehlikelere karşı korumak, gözetimci ve yöneticilerin sorumluluğundadır; çalışanların mobbing sürecinden etkilenip etkilenmediklerini hissettiklerinde mesleki rehabilitasyon önerebilirler.

Zarar bir kez oluştuktan sonra yönetim ne yapmalıdır? İnsanların damgalanması önlenmeli, kişiler daha önceki saygınlık ve sorumluluklarına dönebilecek şekilde rehabilite edilmelidir. Yönetim;

- Bir özür,
- Tedavi,
- Örgütte başka bir görev ve gerekiyorsa eğitim,
- Teşvik ve destek,
- Başka bir iş bulmaya yardım sağlayabilir.

1987 yılında İsveçli bir işletme ekonomisti, çalışanlara mesleki rehabilitasyon sağlamanın (ne kadar pahalı da olsa) ve çalışma koşullarını yeniden düzenlemenin, hastalık izinleriyle, çalışamaz durumda olma iddia ve talepleri ya da hesaplaşmalarla uğraşmaktan çok daha az maliyetli olduğunu iddia etmiştir (Davenport, Schwartz, Elliott, 2003, s.127).

Örgütsel sağlığın geliştirilmesi başka bir mesleki rehabilitasyondur. Sağlıklı bir örgüt hiçbir şiddet olayının yaşanmadığı, çatışmaların olmadığı bir örgüt olmaktan çok, ortaya çıkan sorunları çözebilme yeteneği olan örgüttür. Örgütsel sağlığın olduğu örgütlerde, çalışanlar arasında uyum, işbirliği ve tarafların birbirlerine karşı davranışlarını nezaket kuralları belirler. Kişiyi psikolojik ve fiziksel açıdan tatmin eden, aynı zamanda kendi gelişme stratejilerini de gerçekleştirebilen örgütler sağlıklı örgütlerdir (Tutar, 2004, s.152).

Örgüt iklimi ve psikolojik iş çevresi düzenlemesi, risk faktörlerinin ortadan kaldırılması mobbingi önlemede etkilidir. Örgütün amaç ve yöntemlerinin belirgin olmaması, bireyler arası çekişmelerin yarattığı baskı, soğuk çalışma ilişkileri, örgütten uzaklaşma duygusu, bireyler arasındaki tedirgin edici davranışlar, sistemdeki karmaşıklıklar örgütte bireylere karşı duyarsızlıklar, olumsuz örgüt ikliminin sonuçlarıdır (Vartia, 1996, s.203-204). Bu olumsuzlukları gidermede, çalışanlar arasındaki ilişkileri düzelterek sosyal etkileşimi arttırmada psikolojik iş çevresi ve mesleki rehabilitasyon önem taşımaktadır.

4.9. Mobbingi Önlemede Hukuk

Mobbing mağdurlarının yasalar önünde ne gibi haklarının olduğu konusu iyi bilinmemektedir. Mobbing sürecinin insanların kişisel bütünlüklerine zarar vermemesi için her şeyden önce, patronların, yöneticilerin ve diğer görevlilerin iş etiği ve insan ilişkileri konusunda duyarlı olmaları beklenir (Çobanoğlu, 2005, s.198).



ABD'nin 50 eyaletinin hiçbirinde mobbing başlı başına ele alınmıyorsa da, özellikle Medeni Kanun yasaları gibi bazı yasalar, mobbing kurbanlarının haklarını aramada başarıyla uygulanmaktadır (Davenport, Schwartz, Elliott, 2003, s.161).

Amerikan hukukunda son yıllarda iş ilişkisinden kaynaklanan ve tazminatlara neden olan kavram kasıtlı olarak duygusal zarara yol açan uygulamalardır. Son yıllarda haksız feshe uğradığını düşünen işçilerin, bu sebebe dayalı olarak işverenlerinden tazminat talep ettikleri; bunun içinde işverenin davranışının kasıtlı olarak duygusal zarara yol açtığını ispatlama yoluna gittikleri sıkça görülmektedir. Bu konuda oluşan doktrine göre, her fesih kasıtlı olarak duygusal zarara yol açmamakta; zararın normal günlük yaşam koşulları çerçevesinde tüm sınırları aşan ve olağanüstü duygusal çöküntü yaratan bir zarar olması aranmaktadır. Bir olayda, bir üst yöneticinin süregelen tacizkar, sindirici, utandırıcı, müstehcen ve kaba davranışları, işverenin kasıtlı olarak duygusal zarara yol açan davranışlar sebebiyle sorumluluğunu gerektirmiştir. Buna karşılık, sendika üyesi olmaması sebebiyle sözleşmesi yenilenmeyen işçinin talebi, zararın başka yollarla telafi edilebileceği ve kasıtlı olarak duygusal zarara yol açan bir hal olmadığı için reddedilmiştir (Aydm, 2002, s.241).

Türk hukukunda mobbinge bakıldığında mobbing konusunu düzenleyen doğrudan bir kural mevcut değildir. 4857 sayılı İş Yasası, sadece cinsel tacize ilişkin iki hüküm içermektedir. Bunlardan birincisine göre, işçinin diğer bir işçi ve üçüncü kişiler tarafından örgütte cinsel tacize uğraması ve bu durumu işverene bildirmesine rağmen gerekli önlemlerin alınmaması halinde, söz konusu işçi iş sözleşmesini haklı nedenlerle feshedebilecektir (İsk. M.24/II-d). Diğer hüküm ise, işçinin işverenin başka bir işçisine cinsel tacizde bulunması halinde, işverene söz konusu işçinin iş sözleşmesini haklı sebeplerle fesketme yetkisi vermektedir (İsk.m.25/II-c).

Bunun yanı sıra, 4857 sayılı İş Kanunu'nun iş güvencesine ilişkin hükümleri uyarınca da, örgütte iş arkadaşlarını psikolojik, duygusal ve davranışsal bir şekilde rahatsız eden, yani mobbing uygulayan işçinin iş sözleşmesi de işverence geçerli sebeplerle feshedebilecektir (Aktekin, 2006, s.240).

Bu hükümlerin yanı sıra, yeni Türk Ceza Yasası'nın 105. maddesi de, cinsel tacize ilişkin bir hüküm içermektedir. Bu düzenlemeye göre; bir kimseyi cinsel amaçlı olarak taciz eden kişi hakkında mağdurun şikayeti üzerine, üç aydan iki yıla kadar hapis cezasına veya adli para cezasına hüküm olunacaktır. Bu fiiller, hiyerarşi ve hizmet ilişkisinden kaynaklanan nüfusu kötüye kullanmak suretiyle ya da aynı örgütte çalışmanın sağlandığı kolaylıktan yararlanılarak işlendiği takdirde, verilecek ceza yarı oranında arttırılacaktır. Bu fiil nedeni ile mağdur işi terk etmek mecburiyetinde kalmış ise, verilecek ceza bir yıldan az olamayacaktır.

Bu hükümlerin yanı sıra, Türk Borçlar Kanunu Tasarısı'nın 421/1. maddesi; "işveren, hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek, sağlığını gerektirdiği ölçüde gözetmek ve örgütte ahlaka uygun bir düzenin gerçekleştirilmesini sağlamakla, özellikle kadın ve erkek işçilerin cinsel tacize uğramamaları ve cinsel tacize uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür" hükmünü içermektedir (Aktekin, 2006 s.241).

Hukuki açıdan değerlendirildiğinde mobbingi önlemede alınan tedbirlerin daha çok cinsel tacizle ilgili olduğu gözlenmiştir. Mağdurun aşağılanması, alay edilmesi, dışlanması, kasıtlı olarak zarar görmesi, örgütteki bilgilerden ve yeniliklerden yoksun bırakılması gibi mobbing davranışlarından korunmasına yönelik hukuki tedbirler alınmamıştır. Oysa ki bugün yoğun rekabetin olduğu örgütlerde bireyler, birbirlerinin küçük düşürülmesi, görevlerinin elinden alınacağına ilişkin tehditler almaları, başarılarının olduğundan daha az gösterilmesi, iftiraya uğrama, yeteneğinin eleştirilmesi gibi pek çok mobbing davranışlarına maruz kalmaktadırlar.

5. SONUÇ

Son yıllarda özellikle gelişmiş, rekabetin yoğun olduğu ülkelerde yaygınlaşan mobbing davranışları hem bireylere, hem de örgütlere zarar vermektedir. Mobbing duygusal bir saldırdır; amacı ise örgütlerde istenmeyen ya da yıpratılmak istenen kişilere karşı baskılar yaparak, onların direnme gücünü yok edip, işten ayrılmalarına neden olmaktadır.

Örgütlerde kurum kültürünün yerleşmemiş olması, yöneticilerin mobbing konularına ilgisizliği, çalışanlara örgütte önem verilmemesi, etik değerlerin zayıflığı, iletişim eksikliği, yıkıcı rekabet, mobbing davranışlarını körüklemektedir. Mobbing, örgütlerde bulaşıcı hastalık gibidir. Önleyici tedbirler alınmadığında yaygınlaşacak ve tüm topluma zarar verici hale gelecektir. Bu durum da örgüte olan güveni dolayısıyla, çalışanların örgüte bağlılığını, motivasyonunu, tatminini azaltacak, çalışma ortamını stresli bir hale getirerek, iş verimliliğini düşürecektir. Bireyin kıskançlık, hırs, rekabet, saldırganlık gibi psikopatolojik davranışlar göstermesi ve örgütlerin de bu tür kişilere zemin hazırlaması örgütte travmalara yol açacaktır. Bu nedenlerle örgütlerin duygusal iklimi kontrolü, duyarlılık eğitimleri ve kişisel gelişim eğitimlerine önem vermeleri gerekmektedir.

Mobbing her örgütte veya her türlü örgütte ortaya çıkabilir. Bireyler mobbing davranışlarında bulunabildikleri gibi, günün birinde mobbing mağduru da olabilirler. Bunun için mobbing önleme, yönetme ve mücadele yöntemleri hem örgüt hem de bireyler tarafından uygulanmalıdır. Mücadele etmenin bir yolu da hem yöneticilerin, hem de bireylerin bu konunun öneminin farkında olmalarını sağlamaktır.

Mobbing davranışlarını önlemede en önemli adım örgütlerde zamanında önlemler almak, örgüte ve çalışanlara zarar vermesini engellemektir. Mobbingi yönetme konusunda öneriler özetle aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir.

- Örgütün kültürel yapısı oluşturulmalı, kültürel değerler çalışanlar tarafından benimsenmeli,
- İşyeri mobbing eğilimleri ve bu eğilimleri etkileyen faktörler saptanmalı,
- İş tanımları yapılmalı, çalışanların görev ve sorumlulukları belirlenmeli,
- Örgütlerde stres yaratıcı ortamlar ortadan kaldırılmalı(Eşit kariyer fırsatları, adaetli ücret politikalarının, iş güvenliğinin sağlanması, yıkıcı rekabetin azaltılması gibi),
- Etkin, güvenli, konusunun uzmanı yöneticilerle çalışılmalı,
- Sürekli eğitim programlarından yararlanmalı (Stres, Mobbing, Kişisel Gelişim Eğitimleri gibi),
- Örgütlerde uzman rehberler, psikologlar çalıştırılmalı,
- Örgütlerde etik kodlar oluşturulmalı ve çalışanların etik değerleri içselleştirmeleri sağlanmalı,
- İletişime önem vererek, sık sık yüzyüze iletişim kurabilecekleri ortam yaratılmalı,
- İşe alım ve yerleştirme sürecinde kişilik iş uyumuna dikkat edilmeli,
- Mobbing davranışının örgüte olan maliyetleri belirlenmeli,
- Mobbingi önleyici hukuki tedbirler alınmalı ve mobbing mağdurları hukuken korunmalıdır.

Bugün bütün dünyada önemli bir sorun olarak görülen mobbing konusunda Avrupa Birliği ülkelerinde çeşitli hukuki düzenlemeler yapılmıştır. Ülkemizde de pek çok kişiyi etkileyen bu toplumsal sorunun açığa çıkarılarak, yasalarla ve cezalarla önlenmesi konusunda çalışılmasında yarar görülmektedir.

KAYNAKÇA

- Aktekin, Ş. (2006).** Alman Mahkeme Kararları Işığında Mobbing Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme. *Mess Sicil İş Hukuku Dergisi* Aralık, 4: 240-242.
- Arpacioğlu, G. (2003).** İşyerindeki Stresin Gizli Kaynağı: Zorbalık ve Duygusal Taciz. *HR Dergisi* Kasım-Aralık:1-7.
- Arpacioğlu, G. (2006).** İşyerinde Stresin Gizli Kaynağı: Zorbalık ve Duygusal Taciz. (**Online**) (erişim tarihi 1 Mart 2006) (<http://www.insankaynaklari.com/makaleler>).
- Aydın, U. (2002).** İş Hukukunda İşçinin Kişilik Hakları. *Anadolu Üniversitesi Yayınları*: Eskişehir.
- Baron, R. A., Greenberg, J. (1990).** *Behavior in Organizations*. Allyn and Bacon Press: New York.
- Baykal, A. N. (2005).** Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Mobbing'den Günümüze. *Sistem Yayıncılık*: İstanbul.
- Bilgel, N., Aytaç, S., Bayram N. (2004).** Çalışma Yaşamında Yeni Bir Baskı Aracı: Mobbing. Proje No:T-2003/38), Bursa.
- Bozbel S., Palaz S.,(2007).** İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Hukuki Sonuçları. *Tisk Akademi* 2(3):67-79.
- Cemaloğlu, N. (2007).** Mobbing. (**Online**) (erişim tarihi 29 Nisan 2007).(www.sbeotk.hacettepe.edu.tr/duyuru/mob_pps.ppt).
- Çobanoğlu, Ş. (2005).** Mobbing: İş Yerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri. *Timas Yayınları*:İstanbul.
- Davenport, N., Schwartz R. D., Elliott, G. P. (2003).** Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz. (Çev:Osman Cem ÖnerToy), *Sistem Yayıncılık*: İstanbul.
- Einarsen, S., Skogstad, A. (1996).** Bullying at Work: Epidemiological Findings in Public and Private Organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5(2):185-201.
- Ergenekon, S. (2006).** İşyerinde Duygusal Taciz. (**Online**) (erişim tarihi 1 Mart 2006) (<http://www.insankaynaklari.com/makaleler>).
- Field, T. (2006).** Bullying in a Public Sector Organization Being Privatised. (**Online**) (erişim tarihi 20 Mart 2006) (<http://www.bullyonline.org/personel.htm>).
- Gibson, J.V., Ivancevich, J., M.Donnely, J. H. (1985).** *Organization, Behavior, Structure, Processes*. Business Publications: Texas.
- Greenberg, J., Baron, R. A. (1993).** *Behavior in Organizations*. A Division of Simon &Schuster Inc.
- İyem, C. (2007).** Futbolda Mobbing: Sakaryaspor A.Ş. Örneği. XV. Ulusal ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, 25-27 Mayıs, Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Sakarya.
- Laçiner, V. (2006).** Mobbing: İş Yerinde Psikolojik Taciz. (**Online**) (erişim tarihi 25 Nisan 2006) (<http://www.turkishweekly.net/turkce/makale.php?id=98>)

- Leymann, H. (1990).** Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and Victims* 5(2):119-126.
- Leymann, H. (1996).** The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5(2):165-184.
- Leymann, H., Gustafsson, A. (1996).** Mobbing at Work and the Development of Post Traumatic Stress Disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5(2): 130-272.
- Lorenz, K. (1991).** Here am I Where are You? The Behavior of the Greylag Goose. Harcourt Brace Jovanovich: New York.
- Martio D.V., Hoel, H., Cooper, C.L. (2003).** Preventing Violence and Harassment in the Workplace. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions: Ireland.
- Nahavandi, A., Malekzadeh, A.R. (1999).** Organizational Behavior. Prentice Hall: New Jersey.
- Nelson, D. L., Quick, C.J. (2000).** Organizational Behavior. South Western College Publishing: New York.
- Newstrom, J. W. (2007).** Organizational Behavior, Human Behavior at Work. Mc Graw-Hill: New York.
- Niedl, K. (1996).** Mobbing and Well-Being: Economic and Personnel Development Implications. *European Journal of Work and Organizational Psychology* (2):239-249.
- Özaralı, N., Torun, A., (2007).** Çalışanlara Uygulanan Zorbalığın Mağdurların Kişilik Özellikleri, Negatif Duygular ve İşten Ayrılma Niyetleriyle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F., Sakarya.
- Özdemir, M., Açıkgöz, B. (2007).** Mobbinge Maruz Kalanların Tepki Seviyelerinin Ölçümü. XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 25-27 Mayıs, Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F., Sakarya.
- Resch, M., Schubinski, M. (1996).** Mobbing-Prevention and Management in Organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5(2):295-302.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2007).** Organizational Behavior. Prentice Hall: New Jersey.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2003).** Örgütsel Psikoloji, Furkan Yayıncılık: Bursa.
- Schat, A.C. Kelloway, K. E. (2006).** Training as a Workplace Aggression Intervention Strategy. in E. Kevin Kelloway, Julian Barling, Joseph J. Hurrell, Jr. (Eds), *Handbook of Workplace Violence*. Sage Publications: London.
- Sheppard, B.H. (1983).** Managers as Insulters: Some Lessons from the Law. in M. Staw & L.L. Cummings (Eds), *Negotiating in Organizational Behavior*. Sage Publications: Beverly Hills.
- Stenberg, E. (1994).** Just Business Ethics. Warner Books: London.
- Swanberg, J.E., Logan, T.K., Macke, C. (2006).** The Consequences of Partner Violence on Employment and the Workplace. *Handbook of Workplace Violence* Sage Publications: London.

- Thomas, K.W. (1976).** Conflict and Conflict Management. in M.Dunnette (Ed), Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago, Rand McNally.
- Tınaz, P. (2006).** İş Yerinde Psikolojik Taciz: Mobbing. Beta Basım Yayım Dağıtım:İstanbul.
- Tosi, H., Hamner, J. C. (2002).** Organizational Behavior and Management. John Wiley and Sons: New York.
- Tushman, M.L., Nadler, N.B., Nadler, D.A., (1997).** Competing by Design: The Power of Organizational Architecture. Oxford University Press: Oxford.
- Tutar, H. (2004).** İş Yerinde Psikolojik Şiddet. Platin Yayınları:Ankara.
- Wagner, J. A., Hollenbeck, J. R., (2005).** Organizational Behavior. Thomson South-Western: Ohio.
- Whetten, D.A., Cameron, K.S. (2005).** Developing Management Skills. Pearson Prentice Hall: New Jersey.
- Yüçetürk, E. (2002).** Örgütlerde Durdurulamayan Yıldırma Uygulamaları Düş mü? Gerçek mi?. (erişim tarihi 26 Ocak 2006) (http://www.Bilgi Yönetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=226).
- Vartia, M. (1996).** The Sources of Bullying-Psychological Work Environment and Organizational Climate. European Journal of Work and Organizational Psychology 5(2):203-204.
- Zapf, D., Knorz, C., Kulla, M. (1996).** On the Relationship between Mobbing Factors and Job Content: The Social Work Environment and Health Outcomes. European Journal of Work and Organizational Psychology 5: 215-237.
- (2005). Lider Geliştirme (çev: Barış Özçorlu), Harvard Business Review. MESS Yayınları:İstanbul.
- (1999). Bullying at Work. (**Online**) (erişim tarihi 4 Nisan 2007) (<http://www.ihc.org.uk/members / pubs/ factsht /64 fact.htm.>, November)
- (2006). (Online) (erişim tarihi 4 Nisan 2007) (<http://www.insankaynaklari.com.Tr/basinda.html.asp>.)
- . (Online) (erişim tarihi 5 Ağustos 2007) (<http://mobbingturkiye.net/net/index.php?Option=com.content&task=view&id=81&Hemid=58>) .